

**GAMBARAN ATAS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPERAN  
DALAM MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
(Studi pada Pegawai Perusahaan Rokok Jaya Makmur  
Bagian Produksi Bulanan Kepanjen Malang)**

Ayu Firdiana Rahmania  
M. Al Musadieg  
Moch. Djudi Mukzam  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

***Abstract***

*The objective of research is to describe and to explain the degree of the factors influencing work satisfaction of the employees of Jaya Makmur Cigarette Company, Production Division of Kepanjen Malang. Research type is description study with questionnaire as the main instrument of research. The population of research within Jaya Makmur Cigarette Company is 263 regular employees at production division who receive monthly salary. The sample is 159 employees. Result of analysis indicates that the variabel of work satisfaction with the highest mean is payment variabel with mean 4,1, and it is followed by co-worker variabel with mean 4,0, supervisor variabel with mean 3,8, promotion opportunity variables with the highest deviation standard is work variabel with 0,63, followes by supervisor variabel with 0,55, then work opportunity variabel with 0,52, co-worker variabel with 0,48, and lastly, payment variabel with 0,43. Research concludes that a factor with the greatest role in influencing the work satisfaction of employees of Jaya Makmur Cigarette Company is payment, and then it is followed by other factors such as co-worker, supervisor, promotion opportunity and work.*

**Keyword:** *Work Satisfaction*

## **1. PENDAHULUAN**

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola sumberdaya yang ada di dalamnya. Sumberdaya yang dikelola perusahaan bukan hanya yang bersifat material seperti uang, mesin atau bahan-bahan material lainnya yang diperlukan dalam memproduksi suatu barang, tetapi juga hal-hal yang bersifat non material yaitu manusia yang ada di dalam perusahaan. Sumberdaya manusia yang ada didalam perusahaan menjadi pelaku utama dalam menggerakkan tata laksana perusahaan dan merupakan faktor kunci yang memegang peranan dalam pencapaian tujuan bersama. Sumberdaya manusia merupakan aset utama yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menyadari arti pentingnya sumberdaya manusia dalam perusahaan maka keberadaannya perlu dilindungi dalam hal keamanan, kesehatan dan kesejahteraan. Pembinaan kondisi organisasi dengan menciptakan iklim kerja yang baik dapat digunakan sebagai cara efektif yang dapat mempengaruhi pembentukan semangat kerja seseorang dalam organisaasi. Semangat kerja

merupakan suatu sarana untuk menuju ke arah terpenuhinya kepuasan pribadi. Manusia dalam bekerja menginginkan suatu kepuasan kerja baik segi materiil maupun dalam segi moril. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Keberagaman tenaga kerja mempunyai implikasi penting pada praktik manajemen. Perusahaan dituntut untuk mengerti apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Para manajer harus mengubah filosofi mereka dari memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama menjadi mengenali perbedaan dan menyikapi mereka yang berbeda dengan cara-cara yang menjamin kesetiaan karyawan dan peningkatan produktivitas namun tidak melakukan diskriminasi. Memahami keberagaman tenaga kerja ini bukan hal yang mudah, dan ketika keberagaman tidak ditangani dengan tepat akan memicu timbulnya konflik dalam perusahaan berupa ketidakpuasan karyawan.

Perusahaan dituntut untuk mengerti dan memahami kebutuhan karyawan serta merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong ke arah peningkatan prestasi kerja. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Siagian (2003:126) menyatakan "Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, dimana seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasinya". Setiap perusahaan menginginkan agar para karyawannya memperoleh kepuasan kerja maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Mathis&Jackson (2011:121) menyatakan "Faktor yang menentukan adalah apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaannya".

Kepuasan kerja karyawan dapat disebabkan oleh berbagai kondisi yang terdapat dalam perusahaan, bisa saja seorang karyawan merasa puas dalam lingkungan kerjanya tapi ia tidak merasa puas terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui bagaimana kondisi yang dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Apabila kepuasan kerja mereka terpenuhi, karyawan cenderung akan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja. Untuk mengetahui faktor-faktor kepuasan kerja ada beberapa tokoh yang berpendapat diantaranya, menurut Robbins (2006:103) menjelaskan "faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya suasana kerja yang mendukung, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja saat ini".

Kepuasan kerja seseorang dalam suatu perusahaan sangat mungkin akan berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda atau situasi dan kondisi dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diukur oleh perusahaan dengan mempertimbangkan teori Hierarki kebutuhan oleh Maslow yang

menjelaskan tentang apa yang dibutuhkan orang untuk memenuhi kebutuhannya, apabila seorang karyawan kebutuhannya belum terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku yang kecewa, sebaliknya bila kebutuhannya terpenuhi, ia akan merasa puas dan memperlihatkan perilaku yang sangat baik (Robbin, 2006:214). Salah satu kebutuhan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow adalah kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan teman, kerjasama, adanya perhatian, dan lain-lain.

Sebagai manusia yang merupakan makhluk sosial maka manusia membutuhkan interaksi dalam pergaulan sehari-hari. Dalam hal ini karyawan menginginkan suatu persahabatan dan interaksi yang lebih baik dengan orang lain, dimana karyawan ingin diterima dalam lingkungan kerjanya. Hal tersebut sebagai cermin dari salah satu faktor penentu kepuasan kerja yaitu hubungan antar karyawan, bila hubungan antar karyawan baik maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan berujung pada munculnya kepuasan kerja.

Perusahaan Rokok Jaya Makmur Kepanjen Malang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri rokok, struktur organisasi yang diterapkan yaitu menggunakan sistem garis yaitu organisasi dengan wewenang yang berasal dari atas langsung turun ke bawah. Wewenang, keputusan dan kebijakan langsung terpusat pada pimpinan. PR. Jaya Makmur Malang dalam mencapai tujuan perusahaan dikelola secara profesional, kepuasan kerjanya dapat didorong dengan adanya pembayaran, pemberian tunjangan, dan lain-lain yang tentunya tidak lepas dari kondisi perusahaan itu sendiri, kondisi yang diharapkan adalah keselarasan antara keadaan yang ada. Pihak manajemen PR. Jaya Makmur Kepanjen Malang selalu berusaha untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu : Menggambarkan dan menjelaskan besarnya tingkat faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal tersebut mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, dan masalah personalia lainnya. Suatu kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh setiap

manajemen, karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan dan merupakan tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik. Seorang karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, dan hasrat yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat terpenuhi di tempat ia bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang didapat di tempat ia bekerja.

Kepuasan kerja seseorang dalam suatu perusahaan sangat mungkin akan berbeda-beda. Perbedaan ini karena adanya kebutuhan individu yang berbeda-beda pula atau situasi dan kondisi dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang diharapkan manajer. Apabila kepuasan kerja mereka terpenuhi, karyawan cenderung akan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pekerja, ketidakhadiran, pemogokan dan tindakan-tindakan lain yang merugikan organisasi.

Dalam pencapaian kepuasan kerja, secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh hal-hal yang mendukung pencapaian kepuasan kerja baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Davis, dkk dalam Mangkunegara (2001:117) menjelaskan “kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya”. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Definisi kepuasan kerja yang lain oleh Siagian (2003:295) ditinjau dari cara pandangnya, yaitu “kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya”. Apabila seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka dia memiliki sifat positif dan bangga serta menilai tinggi pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung dan sebaliknya akan merasa tidak puas apabila aspek-aspek tersebut tidak mendukung. Seorang pimpinan harus selalu memperhatikan suatu kondisi yang dapat

meningkatkan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja dapat dengan cepat timbul dan dengan cepat menurun.

Walaupun definisi tentang kepuasan kerja berbeda beda antara penulis dengan penulis lainnya, namun pada intinya mereka mengemukakan bahwa

Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif atau *negative* terhadap pekerjaan seseorang. Artinya bila suatu pekerjaan dianggap menyenangkan ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yakni pegawai tersebut bersikap lebih produktif/berprestasi atau bersikap jalan ditempat/stagnan. Sebaliknya bila suatu pekerjaan dianggap tidak/kurang menyenangkan akan muncul pula dua kemungkinan yakni karyawan tersebut bersikap stagnan dengan cara berusaha bertahan semampunya untuk melawan perasaan tidak menyenangkan itu atau bersikap apatis/ekstrim sehingga tidak peduli dengan produktivitas/prestasi kerjanya lagi (Greenberg dan Baron. 2003: Robbins. 2007: Gibson, Ivancevich & Donelly. 1996: Kreitner dan Kinicki. 2001: Handoko. 2010 ).

Kepuasan kerja tidak nampak secara nyata, pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pekerja menyukai pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja tidak dapat diobservasi secara langsung, tetapi dapat diketahui dari pernyataan dan perilaku seseorang, akan nampak bila seseorang kehilangan keyakinan atas pekerjaannya, maka ketidakpuasan kerja akan terjadi kemudian dia cenderung meninggalkan pekerjaan atau mengurangi usahanya.

## 2.2. Teori Kepuasan

Teori kepuasan yang dikemukakan oleh Gibson (1996:186) mengacu kepada empat teori yaitu Teori Kebutuhan Maslow, Teori ERG-Adelfer, Teori dua Faktor – Herzbergh, Teori kebutuhan McClelland. Teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Teori Kebutuhan Maslow

Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow dalam Gibson (1996:189) dijelaskan bahwa teori Maslow menganggap bahwa orang mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri). Maslow membagi kebutuhan manusia atas :

- a. *Fisiologis* : makanan, minuman, tempat tinggal, dan sembuh dari sakit.
- b. *Keamanan dan Kesehatan* : kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.

- c. *Rasa memiliki, social dan kasih saying* : kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih saying.
- d. *Penghargaan* (esteem) : kebutuhan atas harga diri (self-esteem) dan penghargaan dari pihak lain.
- e. *Aktualisasi diri* : kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

## 2. Teori ERG-Adelfer

Dalam Gibson (1996:193) menjelaskan bahwa Aldelfer setuju dengan maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki. Namun demikian hirarki kebutuhan yang diusulkannya hanya terdiri dari tiga set kebutuhan.

- a. *Eksistensi* : kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
- b. *Keterkaitan* : kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan social dan interpersonal yang berarti.
- c. *Pertumbuhan* : kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

## 3. Teori dua Faktor – Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor. Dalam Gibson, (1996: 197) teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak-adaan faktor-faktor ekstrinsik.

- a. Kondisi *ekstrinsik*, (konteks pekerjaan), yang meliputi :Upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyelia.
- b. Kondisi intrinsik, isi kerja yang meliputi : Pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang.

## 4. Teori kebutuhan McClelland

David C. McClelland telah mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Dalam Gibson (1996:200) dijelaskan bahwa teori yang mengatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan. Kebutuhan seseorang dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat.

## 2.3. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Gibson (1996:153) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi faktor kepuasan kerja, yaitu :

1. Pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
2. Pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja itu dianggap menarik dan memberi kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Kesempatan promosi : adanya kesempatan untuk maju.
4. Penyelia : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.
5. Rekan sekerja : sampai sejauh mana rekan sekerja bisa bersahabat, kompeten, dan mendukung.

## 3. METODE

penelitian ini tergolong penelitian deskriptif, karena sesuai dengan tujuannya yaitu mendapatkan informasi secara lengkap dan akurat mengenai faktor yang paling berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan gejala sosial dari lokasi penelitian, objek penelitian serta distribusi item – item dari masing-masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

#### 4.1.1. Analisis Persentase

#### a. Variabel Metode Pembayaran

Distribusi frekuensi variabel pembayaran disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1

Distribusi Frekuensi Variabel Pembayaran

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item _1	48	30,	84	52,	25	15,	2	1,3	0	0,0	4,1
Item _2	49	30,	83	52,	25	15,	2	1,3	0	0,0	4,1
Item _3	41	25,	11	69,	8	5,0	0	0,0	0	0,0	4,2
Item	19	11,	12	77,	17	10,	0	0,0	0	0,0	4,0

_4		9	3	4		7					
Item		12,		58,		25,					
_5	20	6	93	5	41	8	3	1,9	2	1,3	3,8
Item		23,		56,		17,					
_6	38	9	90	6	28	6	2	1,3	1	0,6	4,0
Item		30,		54,		13,					
_7	49	8	86	1	21	2	2	1,3	1	0,6	4,1
Rata-rata Pembayaran											4,1

Keterangan :

Item\_1 : Saya merasa gaji yang diterima sudah mencukupi

Item\_2 : Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan hasil kerja.

Item\_3 : Saya merasa gaji yang saya terima disesuaikan dengan perjanjian kerja

Item\_4 : Saya merasa menerima tunjangan hari raya

Item\_5 : Saya merasa menerima tunjangan kesehatan.

Item\_6 : Saya merasa menerima bonus sesuai absensi

Item\_7 : Saya merasa menerima bonus saat lembur

Dari ketujuh item tersebut dapat diketahui skor rata-rata pembayaran sebesar 4,1, sehingga masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pembayaran yang dilakukan perusahaan karena sudah mencukupi, sesuai dengan hasil kerja, sesuai dengan perjanjian kerja, serta karyawan menerima tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, bonus sesuai absensi dan bonus saat lembur.

#### b. Variabel Pekerjaan

Distribusi frekuensi variabel pekerjaan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2

Distribusi Frekuensi Variabel Pekerjaan

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item _8	0	0,0	1	10,7	3	24,9	7	44,0	3	20,3	2,3
Item _9	15	9,4	5	37,9	4	30,1	3	20,8	3	1,9	3,3
Item _10	17	10,7	4	30,9	7	44,1	2	12,0	2	1,3	3,4
Item _11	22	13,8	4	29,7	6	42,1	1	11,9	4	2,5	3,4
Item _12	19	11,9	6	39,3	6	40,4	1	7,5	1	0,6	3,5
Item _13	19	11,9	5	34,5	7	45,3	1	6,3	2	1,3	3,5
Rata-rata Pekerjaan											4,0

Keterangan :

Item\_8 : Saya merasa pekerjaan saya menarik karena tidak pernah disortir mandor

Item\_9 : Saya merasa tertantang untuk menghasilkan dan meningkatkan hasil produksi yang terbaik

Item\_10 : Saya merasa perusahaan memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan ke perusahaan lain

Item\_11 : Saya merasa perusahaan memberi kesempatan mengikuti seminar

Item\_12 : Saya bekerja sesuai hasil

Item\_13 : Saya merasa pekerjaan saya mencapai target produksi

Dari keenam item tersebut dapat diketahui skor rata-rata pekerjaan sebesar 3,2, sehingga masuk dalam kategori cukup puas. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan karyawan PR. Jaya Makmur cukup sesuai dengan apa yang yang menjadi target perusahaan.

#### c. Variabel Kesempatan Promosi

Distribusi frekuensi variabel Kesempatan Promosi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3

Distribusi Frekuensi Variabel kesempatan Promosi

Item	Skor Jawaban										Rat a- rata
	Sangat setuju		Setuju		Ragu- ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item _14	6	3,8	84	52, 8	6	40, 3					
Item _15	14	8,8	81	50, 9	6	39, 0	2	1,3	0	0,0	3,7
Item _16	17	10, 7	10 1	63, 5	3	20, 8	5	3,1	3	1,9	3,8
Item _17	18	11, 3	10 2	64, 2	3	21, 4	4	5	3,1	0	0,0
Rata-rata Kesempatan Promosi											3,9

Keterangan :

Item\_14 : Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan saya untuk menduduki jabatan sebagai mandor.

Item\_15 : Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan saya untuk menduduki jabatan sebagai QOC

Item\_16 : Saya merasa penilaian promosi berdasarkan absensi

Item\_17 : Saya merasa penilaian promosi berdasarkan hasil kerja

Dari keempat item tersebut dapat diketahui skor rata-rata kesempatan promosi sebesar 3,7, sehingga masuk dalam kategori cukup puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PR Jaya Makmur merasa puas dengan kesempatan promosi yang dilakukan perusahaan.

#### d. Variabel Penyelia

Distribusi frekuensi variabel Penyelia disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Penyelia**

Item	Skor Jawaban										Ra ta- ra a
	Sangat setuju		Setuju		Ragu- ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item _18	1 1	6, 9	 97	61, 0	 48	30, 2	 3	 1,9	 0	 0,0	 3,7
Item _19	2 0	12 ,6	 81	50, 9	 56	35, 2	 2	 1,3	 0	 0,0	 3,7
Item _20	1 6	10 ,1	 97	61, 0	 42	26, 4	 4	 2,5	 0	 0,0	 3,8
Item _21	2 1	13 ,2	 97	61, 0	 37	23, 3	 4	 2,5	 0	 0,0	 3,8
Rata-rata Kesempatan Promosi											3,9

Keterangan :

Item\_18 : Saya merasa hubungan yang baik dengan penyelia.

Item\_19 : Saya merasa penyelia sudah memberikan pengarahan yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan.

Item\_20 : Saya merasa penyelia menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Item\_21 : Saya merasa penyelia memperhatikan setiap karyawan

Dari keempat item tersebut dapat diketahuiskor rata-rata kesempatan promosi sebesar 3,8, sehingga masuk dalam kategori cukup puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PR Jaya Makmur merasa puas dengan penyelia karena penyelia mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan, memberikan pengarahan yang tepat, mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memperhatikan setiap karyawan.

#### e. Variabel Rekan Kerja

Distribusi frekuensi variabel Rekan Kerja disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5**  
**Distribusi Frekuensi Rekan Kerja**

Item	Skor Jawaban										Ra ta- rat a
	Sangat setuju		Setuju		Ragu- ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item _22	3	20,	10	68,							4,1
	3	8	9	6	14	8,8	2	1,3	1	0,6	
Item _23	2	18,	11	69,		10,					4,0
	9	2	1	8	16	1	2	1,3	1	0,6	
Item _24	1		12	78,		10,					4,0
	5	9,4	5	6	17	7	2	1,3	0	0,0	
Item _25	2	13,	11	74,		10,					4,0
	2	8	8	2	17	7	2	1,3	0	0,0	

Rata-rata Rekan Kerja

3,9

Keterangan :

Item\_22 : Saya merasa hubungan yang baik antara sesama karyawan.

Item\_23 : Saya merasa mudah menjalin hubungan dengan sesama karyawan.

Item\_24 : Saya merasa rekan sekerja saya menciptakan suasana kerja yang kondusif

Item\_25 : Saya merasa rekan sekerja saya memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi

Dari keempat item tersebut dapat diketahuiskor rata-rata rekan kerja sebesar 4,0, sehingga masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PR Jaya Makmur merasa puas dengan rekan kerja, karena terdapat hubungan yang baik antara sesama karyawan, mudah menjalin hubungan dan memiliki rasa kekeluargaan.

#### 4.1.2. Analisis Mean

Analisis mean digunakan untuk menentukan kecenderungan pemusatan skor yang dicapai pada karyawan pada tiap-tiap variabel kepuasan kerja. Berikut ini disajikan mean variabel kepuasan kerja pada tabel berikut.

**Tabel 6**

**Analisis Mean Kepuasan Kerja**

Item	Mean	Kategori
Item_1	4,1	Puas
Item_2	4,1	Puas
Item_3	4,2	Puas
Item_4	4,0	Puas
Item_5	3,8	Puas
Item_6	4,0	Puas
Item_7	4,1	Puas
<b>Pembayaran</b>	<b>4,1</b>	<b>Puas</b>
Item_8	2,3	Cukup puas
Item_9	3,3	Cukup puas
Item_10	3,4	Cukup puas
Item_11	3,4	Cukup puas
Item_12	3,5	Cukup puas
Item_13	3,5	Cukup puas
<b>Pekerjaan</b>	<b>3,2</b>	<b>Cukup puas</b>
Item_14	3,6	Cukup puas
Item_15	3,7	Cukup puas
Item_16	3,8	Cukup puas
Item_17	3,8	Cukup puas
<b>Kesempatan Promosi</b>	<b>3,7</b>	<b>Cukup puas</b>
Item_18	3,7	Cukup puas
Item_19	3,7	Cukup puas
Item_20	3,8	Cukup puas
Item_21	3,8	Cukup puas
<b>Penyelia</b>	<b>3,8</b>	<b>Cukup puas</b>
Item_22	4,1	Puas

Item_23	4,0	Puas
Item_24	4,0	Puas
Item_25	4,0	Puas
<b>Rekan kerja</b>	<b>4,0</b>	<b>Puas</b>

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja yang memiliki mean tertinggi yaitu variabel pembayaran dengan mean sebesar 4,1 diikuti dengan variabel rekan kerja dengan mean sebesar 4,0, kemudian variabel penyelia sebesar 3,8, kemudian variabel kesempatan promosi sebesar 3,7 dan yang terakhir yaitu pekerjaan dengan mean sebesar 3,2. Dengan demikian dapat faktor yang paling berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pembayaran.

#### 4.1.3. Analisis Standar Deviasi

Analisis standar deviasi digunakan untuk menentukan rentang skor yang dicapai karyawan pada tiap-tiap variabel kepuasan kerja. Berikut ini disajikan standar deviasi masing-masing variabel kepuasan kerja.

Tabel 7  
Analisis Standar Deviasi Kepuasan Kerja

Item	Standar Deviasi	Kategori
Item_1	0,71	Sedang
Item_2	0,71	Sedang
Item_3	0,52	Sedang
Item_4	0,48	Sedang
Item_5	0,73	Sedang
Item_6	0,72	Sedang
Item_7	0,73	Sedang
<b>Pembayaran</b>	<b>0,43</b>	<b>Sedang</b>
Item_8	0,91	Sedang
Item_9	0,97	Sedang
Item_10	0,88	Sedang
Item_11	0,96	Sedang
Item_12	0,82	Sedang
Item_13	0,83	Sedang
<b>Pekerjaan</b>	<b>0,63</b>	<b>Sedang</b>
Item_14	0,68	Sedang
Item_15	0,65	Sedang
Item_16	0,75	Sedang
Item_17	0,65	Sedang
<b>Kesempatan Promosi</b>	<b>0,52</b>	<b>Sedang</b>
Item_18	0,61	Sedang
Item_19	0,68	Sedang
Item_20	0,65	Sedang
Item_21	0,67	Sedang
<b>Penyelia</b>	<b>0,55</b>	<b>Sedang</b>
Item_22	0,63	Sedang
Item_23	0,63	Sedang

Item_24	0,50	Sedang
Item_25	0,55	Sedang
<b>Rekan kerja</b>	<b>0,48</b>	<b>Sedang</b>

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa semua variabel kepuasan kerja yang memiliki standar deviasi dengan kategori sedang. Variabel kepuasan kerja yang memiliki standar deviasi tertinggi yaitu variabel pekerjaan sebesar 0,63 diikuti dengan variabel penyelia sebesar 0,55, kemudian variabel kesempatan kerja sebesar 0,52, kemudian variabel rekan kerja sebesar 0,48 dan yang terakhir yaitu pembayaran sebesar 0,43.

## 5. Pembahasan

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Agar karyawan merasakan kepuasan kerja, tentunya perusahaan harus menyediakan, memenuhi dan memelihara secara terus-menerus faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Sesuai dengan teori Gibson (1996:153), penelitian ini menunjukkan adanya lima faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan PR. Jaya Makmur Malang. Kelima faktor tersebut adalah :

1. Pembayaran
2. Pekerjaan
3. Kesempatan promosi
4. Penyelia
5. Rekan sekerja

Pemimpin PR. Jaya Makmur Malang perlu memperhatikan dan meningkatkan keberadaan kelima faktor penentu kepuasan tersebut dan selalu berusaha agar kelima faktor penentu kepuasan kerja tersebut dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan PR. Jaya Makmur Malang. Jika kepuasan kerja telah dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan bekerja dengan penuh semangat yang nantinya akan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas PR. Jaya Makmur Malang.

Berdasarkan kuisioner yang disebarkan kepada karyawan PR. Jaya Makmur Malang dan berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan bahwa faktor yang paling berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PR. Jaya Makmur adalah pembayaran, faktor lain yang

berperan secara berturut-turut pada karyawan PR. Jaya Makmur yaitu rekan kerja, penyelia, kesempatan promosi dan yang terakhir yaitu pekerjaan.

Kebijakan pembayaran atau balas jasa yang ditentukan perusahaan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada semangat kerja yang bersangkutan. Bagi karyawan pembayaran yang diterimanya akan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Selain itu, besarnya pembayaran yang diterimanya mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan. Perusahaan mengharapkan agar pembayaran yang dikeluarkan memperoleh imbalan hasil kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai hasil kerja karyawan harus lebih besar dari pembayaran yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis mean kebijakan pembayaran memperoleh nilai kepuasan terendah. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan pada karyawan PR. Jaya Makmur Malang sebanyak 70 orang (44,0%) menjawab tidak setuju pada item 8 yang menyatakan saya merasa pekerjaan saya menarik karena tidak pernah disortir mandor. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sebanyak 70 orang (44,0%) karyawan yang merasa tidak puas karena pekerjaan mereka sering disortir oleh mandor. Perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar hasil kerja karyawan dapat maksimal misalkan dengan lebih sering mengadakan pelatihan bagi karyawan dan lebih banyak mengikutsertakan karyawan dalam seminar-seminar agar karyawan semakin ahli dalam membuat rokok yang sesuai dengan standard dan pekerjaan mereka tidak banyak disortir oleh mandor sehingga kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

Rekan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, hal ini karena bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka serta dapat menjalin hubungan dengan sesama karyawan.

Kepuasan kerja bukan keadaan yang menyatu padu seperti yang dapat dibayangkan dari

namanya. Hasil penelitian ini didukung pendapat Luthans (1995: 114) yang menyatakan bahwa "salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)". Ukuran kepuasan kerja karyawan adalah mereka dapat menikmati terhadap pekerjaan yang mereka hadapi, untuk bisa menyelesaikan tugas/kewajiban dengan baik dan tepat waktu. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

## **6. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada karyawan PR. Jaya Makmur Malang tentang gambaran atas faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka dapat disimpulkan dari penelitian ini, yaitu ada lima faktor yang berperan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan PR. Jaya makmur Malang yaitu : pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, rekan kerja. Faktor yang paling berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PR. Jaya Makmur yaitu pembayaran, kemudian faktor lain yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara berturut-turut yaitu rekan kerja, penyelia, kesempatan promosi dan yang terakhir yaitu pekerjaan.

### **6.2. Saran**

1. Berdasarkan hasil analisis mean menunjukkan bahwa variabel yang memiliki tingkat kepuasan yang terendah yaitu variabel pekerjaan pada item 8 yang menyatakan bahwa saya merasa pekerjaan menarik karena tidak pernah disortir mandor, oleh karena itu disarankan kepada pihak perusahaan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam hal pekerjaan misalnya dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan dan lebih banyak mengikutsertakan karyawan dalam seminar-seminar agar karyawan dapat lebih ahli dalam membuat rokok yang sesuai dengan standar sehingga hasil kerja mereka tidak banyak disortir oleh mandor.
2. Pada variabel kesempatan promosi item 14 yang menyatakan saya merasa perusahaan memberikan kesempatan saya untuk menduduki jabatan sebagai mandor memiliki



rata-rata 3,6 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Oleh karena itu disarankan kepada perusahaan untuk lebih membuka peluang agar karyawan dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi.

3. Variabel pembayaran memiliki tingkat kepuasan yang tertinggi namun apabila dilihat dari masing-masing item, item 8 yang menyatakan saya merasa menerima tunjangan kesehatan memiliki rata-rata yang cukup puas berarti ada beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan tunjangan yang telah diberikan perusahaan terhadap karyawan oleh karena itu disarankan kepada perusahaan untuk lebih meningkatkan tunjangan-tunjangan kesehatan yang diberikan, menyediakan suatu wadah yang dapat menjembatani informasi antara pihak perusahaan dengan karyawan sehingga terjalin komunikasi yang baik.

### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Espector, paul, 1997, *job Satisfaction*, USA : sage Publications.

Fraser, TM, 1992, *Stress dan Kepuasan kerja*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Gibson, James, L.Jhon.Ivancevich & James H Donwilly, 1996, *Organisasi, Edisi kedelapan*, Jakarta : Binarupa Aksara.

Handoko, Hani, 2010, *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia, Edisi Ketujuh belas*, Yogyakarta : BPFE.

Herzberg, Frederick, 1969, *Work and The Nature of Man*, Cleveland:The World Publishing Company.

Hartono, K, 1991, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta:Rajawali Pers.

Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi. Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.

Malayu S.P. Hasibuan.2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan.Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A, P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung:Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L and Jackson, J. H. 2006.*Human ResourceManagement* 10th ed. Yogyakarta: Salemba Empat.

Nazir, Moh, 2003, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Phil, M, Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua*, Jakarta:PT RajaGrafindo Pers.

Robbins, Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi Versi Bahasa Indonesia, edisi kedelapan*, Jakarta:PT.Prenhallindo.

Setyadi, B,2005, *Desain dan Metode Penelitian Kuantitatif*, Malang:Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.

Siagian, Sondang P, 2003, *Manajemen Sumberdaya*, Jakarta:Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan, 2008, *Metode Penelitian Survey,Cetakan Kesembilan belas*, Jakarta:LP3ES.

Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta:CV ANDI Yogyakarta.

Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press

Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.

Sugiyono, 2012, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta